

קונפליקטים תוך ארגוניים באימוץ אסטרטגיות עסקיות בבתי חולים

ד"ר ליאור נעמתי-שניידר, החוג לניהול מערכות בריאות
מכללה אקדמית הדסה ירושלים



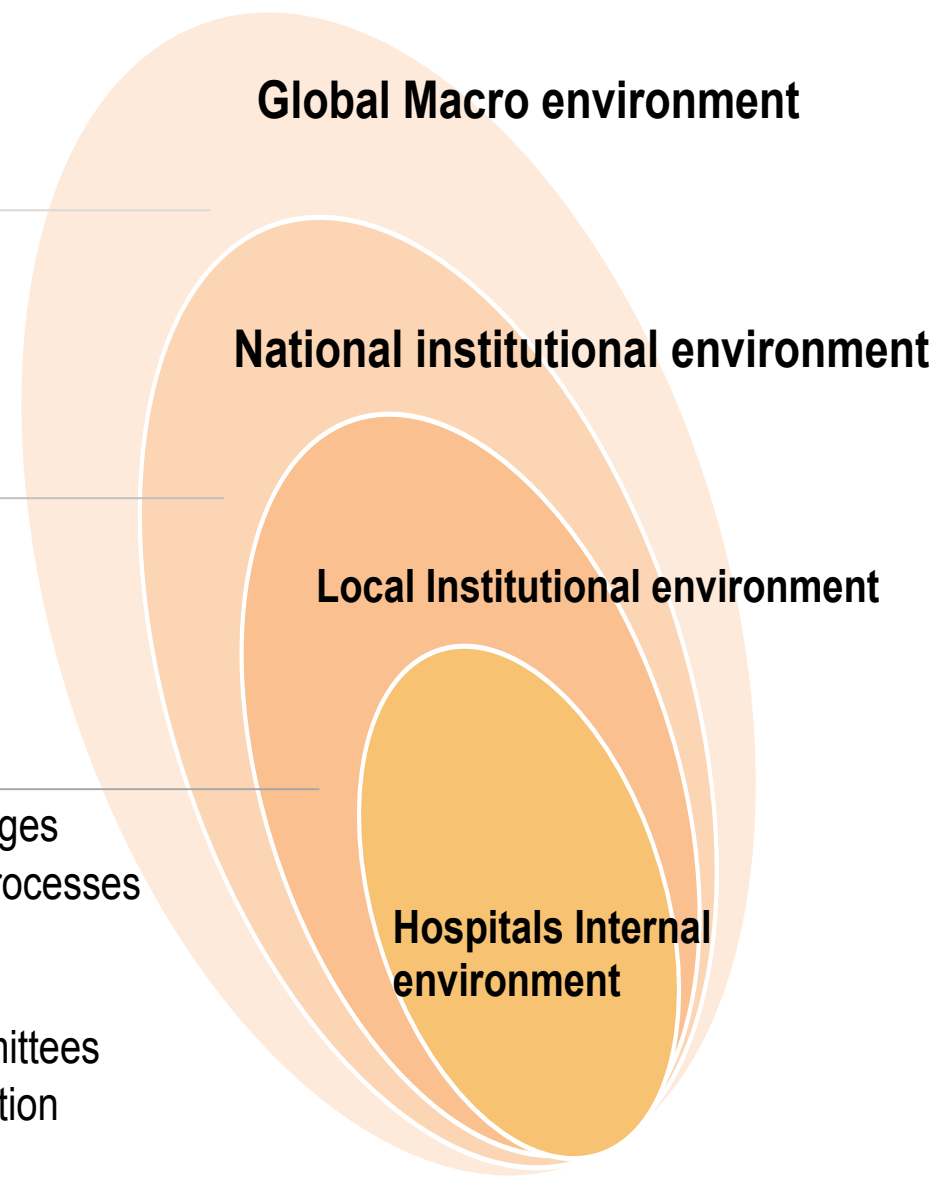
רקע

Global changes
Accelerated technology
Socio-economic changes
Demographic changes

Ministry of Health
Ministry of Finance
Physicians and Nurses budget
Law and regulation

HMOs
Competing hospitals
Private insurers
Customers
High-tech and bio-tech industry

Strategic changes
Assimilation processes
Barriers
Work relations
Worker's committees
Internal regulation
Ethical issues



מערכות בריאות מתפקדות בתוך אקוסיסטם דינמי וסוער. הגורמים לכך רבים וכוללים שינויים דמוגרפיים, כלכליים, מדיניים חקיקתיים, טכנולוגיה, שינויים באורח החיים והשפעות פוליטיות חברתיות. שינויים אלו יוצרים סביבה דינמית תחרותית, אשר מחייבת את בתי החולים לאמץ אסטרטגיות עסקיות תואמות

מטרות המחקר

מחקר זה עוסק בהבדלים בתפיסות והטמעת השינויים בבתי החולים בקרב רמות ניהול שונות כאדפטציה לסביבתם. ההבדלים והניגודים יוצגו תוך הבנת השלכות ניגודי אינטרסים אלו על ארגוני בריאות ובתי החולים, בניסיון לייצר תובנות, המלצות ודרכי פעולה לקובעי המדיניות במטרה לייעל את שרידותם והתאמתם של בתי החולים לשינויים

שיטות מחקר

המחקר התבסס על ראיונות עומק חצי פתוחים עם דמויות מפתח ממערכת הבריאות ומנהלים בשתי דרגות ניהול – מנהלים בהנהלה בכירה של בית החולים ומנהלי מחלקות על פי מדגם. הראיונות נותחו ועובדו בהתאם לתיאוריה מעוגנת בשדה בנייתו מתודולוגי איכותני

ממצאים

א-סימטריה באינטרסים

תחושה של מתח מובנה וניגוד אינטרסים בין רמות הניהול למנהלים אינטרסים ניהוליים עסקיים-רווחיים ברמה האישית והמחלקתית ציינו מגוון אינטרסים דוגמת מוניטין ויוקרה, איכות הטיפול והרפואה ועומס עבודה

דואליות ביחס להתנהלות עסקית

שילוב התנהלות עסקית עם הקשרים עסקיים רווחיים הינו בעייתי במובנים רבים של אתיקה ומוסר ויוצר קונפליקטים רבים בתחום. דואליות זו אינה מופיעה במצג שווה בהשוואה בין מנהלי בתי חולים ומנהלי מחלקות

תפיסות ביחס להתנהלות עסקית

צורך בשינוי אסטרטגי קיומה של תכנית אסטרטגית כיוון זרימת יוזמות אסטרטגיות ומידע

שקיפות ושיתוף בין דרגות ניהול

שונות לגבי מידת השיתוף והשקיפות הנהלה בכירה-יש ניסיונות שיתוף ללא היענות, חוסר עניין, חוסר מיומנות ניהולית ואינטרסים שונים מנהלי המחלקות- מנותקים ברמה הניהולית, לא חלק מתכנון אג'נדה עסקית ברורה, לעיתים תחושת הסתרת מידע

מסקנות והמלצות

קיימת חלוקה ברורה בין שתי רמות הניהול בתפיסות, באינטרסים במידע ובמידת העשייה, אשר מובילה לקשיים בשיתופי פעולה, ביעילות והשגת יעדים ארגוניים, כמו גם כפילויות בזבזים תוך התעלמות מראיה כלל מערכתית

יש לשקול הטמעת שינויים ארגוניים אשר יקטינו את ההתנגדויות ויצמצמו את הפערים בין דרגות הניהול השונות בבית החולים: יש להתייחס ולהתאים באופן ספציפי את הסקטור והארגון ליצירת שלל גורמי הנעה עבור יחד עם שקיפות ושיתוף במטרות תוך ניסיון להנגיש ולחשוף את המידע לכל הגורמים במערכת

יש להסדיר את מעמדן האוטונומי של המחלקות בדומה להסדרת פעילותן העסקית של בית החולים כחלק מתכנית על מגובשת של מערכת הבריאות ככלל ושל בית החולים בפרט. הסדרת מעמדן תפתור את הגדרות האוטונומיה וגבולות התפקיד יחד עם אפשרות של קביעת תמריצים משותפים, כמו כן תאפשר מתן לגיטימיות מקצועית ארגונית לדיסוננס עסקיים- רפואה

יש לשקול גם שילוב של אימוץ ערכים חברתיים וחזוק אלמנטים מוסריים כחלק מהאג'נדה העסקית של בית החולים וכחלק ממטלות הניהול אשר הוכחו כיעילות ביצירת מוטיבציה, שיתוף והערכה של הצוות, ואף תרמו באופן עקיף להשגת יציבות, הצלחה, להשגת מטרות ואף רווחיות גבוהה